

0-792302

На правах рукописи

**ПИЛЯЕВ МИХАИЛ ГЕННАДЬЕВИЧ**

**ФОРМИРОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОГО БЮДЖЕТА  
ИНТЕГРИРОВАННОЙ КОМПАНИИ**

**Специальность 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством», направление 15 – «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами», область исследования 15.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, в отраслях и комплексах**

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени кандидат экономических наук

Москва - 2009



Работа выполнена на Кафедре экономики и менеджмента ГОУ ВПО "Московский государственный институт электронной техники (технический университет)"

Научный  
руководитель: д.э.н., профессор Анискин Ю.П.

Официальные  
оппоненты: д.э.н., профессор Самойлович В.Г.

к.э.н., доцент Белоусова Н. Н.

Ведущая  
организация: ГОУ ВПО Московский государственный  
технологический университет "Станкин"


Защита состоится 19 октября 2009 г. в 14.00 на заседании диссертационного совета ДМ 212.134.05 при ГОУ ВПО "Московский государственный институт электронной техники (технический университет)" по адресу: 124498, Москва, г. Зеленоград, проезд 4806, д.5, ауд. 3103.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО "Московский государственный институт электронной техники (технический университет)".

Отзывы просим направлять в Диссертационный совет по адресу: 124498, Москва, г. Зеленоград, проезд 4806, д.5 (Диссертационный совет).

Автореферат разослан 18 сентября 2009 года и размещен на сайте ГОУ ВПО "Московский государственный институт электронной техники (технический университет)": <http://www.miee.ru> – 18 сентября 2009 года.

Ученый секретарь диссертационного совета д.э.н., профессор

 Н.Ф. Мормуль

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000712551

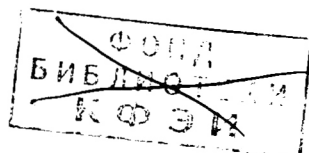
## Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** Как известно кризис экономической системы является результатом нарушения сбалансированности различных аспектов ее деятельности и выхода из равновесного состояния составляющих ее элементов. Мировой опыт доказывает, что выход из кризисного состояния и достижение устойчивого развития возможны при комплексном осуществлении антикризисных мер, направленных на восстановление сбалансированности.

Сегодня в условиях нестабильной и кризисной рыночной ситуации конкурентная среда стала намного сложнее и требовательнее. Вследствие этого компании испытывают значительное внешнее влияние, оказывающее негативное воздействие на сбалансированность их деятельности. Таким образом, перед руководством компаний возникают новые задачи по преодолению сложившейся ситуации и восстановлению сбалансированности, для решения которых требуется разработка соответствующих механизмов управления.

Необходимо отметить, что кризисная ситуация в отдельно взятой компании (в отдельной экономической системе) может возникать не только под влиянием внешних экономических факторов или общего спада экономики. Проведенные исследования деятельности российских компаний за период 2000 – 2005 г. показывают наличие неудовлетворительной динамики финансовых коэффициентов даже при благоприятной внешней конъюнктуре и росте оборотов компаний. Дело в том, что рост оборотов компании, осуществляемый за счет экстенсивных факторов, сопровождается нарушением экономических пропорций и создает условия для снижения устойчивости всей компании. Было выявлено, что нарушение экономических пропорций и соотношений при фактическом осуществлении финансово-хозяйственной деятельности является следствием исполнения не сбалансировано сформированных планов и бюджетов компании. Причиной этого является отсутствие корпоративных механизмов сбалансированного планирования и бюджетирования.

Вышесказанное доказывает необходимость решения проблемы управления сбалансированностью деятельности компании на основе механизмов планирования и бюджетирования не только в период кризисной внешнеэкономической ситуации, но и в периоды стабильного экономического роста.

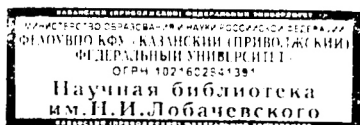


**Степень изученности проблемы.** К настоящему времени вопросы внутрифирменного планирования и контроллинга получили широкое освещение. Среди многих можно выделить труды следующих авторов: Анискина Ю.П., Афитова Э.А., Басовского Л.Е., Бухалкова М.И., Дайле А., Дьяченко М.А., Егорова Ю.Н., Карминского А.М., Майера Э., Манна Р., Павловой А.М., Самойловича В.Г., Уткина Э.А., Фалько С.Т., Фольмута Х.Й., Хана Д., Царева ВВ., Черняк В.З.

Вопросы обеспечения сбалансированности в развитии экономических систем нашли отражение в трудах К. Уолша, Г.Б. Клейнера, В.Д. Стивенсона, Г. Шмалена, И.А. Бланка, Я. Корнай, Г.В. Савицкой и др. Факторы внутреннего обеспечения сбалансированности раскрыты в трудах А. В. Проскурякова, О.Г. Туровца, Б.З. Мильнера, Н.К. Моисеевой, Е.И. Гинзбурга, А.И. Клевлина и др. В данных работах хорошо рассмотрены общие вопросы, а именно виды гармоний, средства и способы, с помощью которых можно обеспечить гармоничное состояние производства, отмечают принципы, законы и закономерности, на которых должна строиться современная гармоничная производственная система. К сожалению, в данных работах уделяется мало внимания количественным показателям достижения каждой из гармоний и выработке критериев гармоничности, на основе которых можно было бы сопоставлять предприятия с разной степенью гармоничности и делать оценки эффективности процессов по гармоничному развитию.

Проблемы сбалансированности так же рассматриваются применительно к отдельным составляющим деятельности компании. Так, например, проблемы сбалансированности при управлении имущественным комплексом предприятий рассматриваются в трудах по управлению имуществом таких отечественных авторов, как Р.З. Акбердин, Н.А. Абдуллаев, П.Г. Грабовый, А.П. Ковалев, Ю.М. Медведев, Е.С. Озеров и др., а также в трудах зарубежных авторов Ю. Бекхема, А. Дамодарана, Э.Дж. Долана, Т. Коупленда, Т. Коллера, А.Дж. Стрикленда, А.А. Томпсона, Дж. Муррина, М. Хаммера, Д. Чампи и др.

В наиболее полном и системном виде принцип поддержания сбалансированности в деятельности предприятия (компании) реализован в концепции «Сбалансированной системы показателей (ССП)», предложенной американскими специалистами Робертом Капланом и Дейвидом Нортон. Однако в данных исследованиях





уделено мало внимания вопросам экономических пропорций и оптимальности экономических соотношений.

Проведенный анализ трудов по теме бюджетирования показал не достаточную разработанность вопроса сбалансированности применительно к бюджету компании, что на наш взгляд является неоправданным.

**Цель и задачи исследования.** Основной целью исследования является создание теоретико-методических положений, разработка методических материалов и механизмов формирования сбалансированного бюджета интегрированной компании.

Выполнение поставленной задачи позволит обеспечить формирование планов и бюджетов компании, ориентированных на сбалансированность финансово-хозяйственной деятельности компании.

При выполнении поставленной цели решались следующие основные задачи:

- анализ особенностей и проблем корпоративного бюджетирования интегрированных компаний;
- анализ существующих принципов внутрифирменного планирования;
- разработка концепции формирования сбалансированного бюджета компании;
- разработка методики формирования сбалансированного бюджета;
- создание универсальной бюджетной модели интегрированных компаний;
- формирование организационных механизмов процесса бюджетирования;
- разработка экономической модели сбалансированного бюджета.

**Объект исследования.** Объект исследования - корпоративная система внутрифирменного планирования, бюджетирования и контроллинга наукоемких комплексов.

**Предмет исследования.** Предметом исследования является процесс формирования сбалансированного бюджета интегрированной компании.

**Соответствие темы диссертации требованиям паспорта специальностей ВАК (по экономическим наукам).** Содержание диссертации соответствует паспорту специальности 08.00.05, пункту: 15.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, в отраслях и комплексах.

**Теоретическая и методологическая основа исследования** базируется на концептуальных положениях, принципах, выводах современных научных трудов в области корпоративного планирования, бюджетирования, контроллинга и состоит в создании теоретической и методической базы сбалансированного управления интегрированными структурами.

**Информационно-эмпирическая база исследования.** Диссертационное исследование проведено на основе работ отечественных и зарубежных специалистов в области управления интегрированных структур. При решении поставленных задач использовались приемы системного исследования, сравнительного и экономического анализа.

В качестве инструментов исследования использовались методы экономико-математического моделирования, сравнения, экспертных оценок.

Информационной базой исследования стали материалы, опубликованные в научной литературе и периодических изданиях, финансовая и бухгалтерская отчетность исследуемых компаний, корпоративные стандарты и положения различных компаний, ресурсы сети Интернет, нормативно-правовые документы Министерства экономического развития и торговли РФ.

**Рабочая гипотеза.** Кризис экономической системы является результатом нарушения сбалансированности различных аспектов ее деятельности и выхода из равновесного состояния составляющих ее элементов. Дисбаланс экономических пропорций при фактическом осуществлении финансово-хозяйственной деятельности является следствием отсутствия механизмов формирования сбалансированных планов и бюджетов компании.

Выход из кризисного состояния и достижение устойчивого развития возможны при комплексном осуществлении антикризисных мер, направленных на восстановление экономических пропорций и соотношений в деятельности компании. Использование механизмов бюджетирования и контроллинга позволяют ориентировать деятельность компании на соблюдение экономических пропорций и соотношений, а также на использование интенсивных факторов роста.

**Научная новизна результатов исследования, полученных лично автором,** заключается в теоретико-методическом обосновании использования механизмов корпоративного бюджетирования для достижения сбалансированности в деятельности компании, а также в

разработке механизмов бюджетирования и контроллинга, отличающихся соблюдением экономических пропорций и соотношений при принятии плановых решений. Наиболее существенными, содержащими научную новизну, результатами является следующее:

1. Разработаны критерии для определения сбалансированной системы бюджетирования, отличающиеся наличием взаимосвязи между сбалансированностью бюджета компании и элементами системы бюджетирования.
2. Разработана концепция формирования сбалансированного бюджета интегрированной компании, отличающаяся введением специальных принципов при разработке механизмов сбалансированного бюджетирования.
3. Разработана методика формирования бюджета компании, отличающаяся введением сбалансированных бюджетных лимитов.
4. Разработана бюджетная модель интегрированной компании, которая отличается выполнением принципов сбалансированного бюджетирования.
5. Предложен организационный механизм формирования сбалансированного бюджета, отличающийся соблюдением баланса интересов верхнего уровня управления (целевые условия верхнего уровня) и нижнего уровня (потенциал предприятия).

**Практическая значимость.** Предложенные методика, модель, организационный механизм формирования сбалансированного бюджета интегрированной компании могут применяться в качестве основных механизмов бюджетирования в компаниях, преимущественно наукоемкой, добывающей и строительной отраслей. Бюджеты, формируемые в соответствии с предлагаемым подходом, способствуют использованию интенсивных факторов деятельности компании.

Методические наработки используются в качестве учебного материала по вопросам сбалансированности для сотрудников компаний, в которых действует или только внедряется система бюджетирования.

**Апробация результатов исследования.** Содержание различных аспектов диссертации обсуждалось на четырёх различных научных конференциях в городах Москва, Челябинск, Краснодар, Иркутск.

Модель, методика и организационный механизм бюджетирования прошли апробацию (акт о внедрении прилагается).

Результаты исследований используются в учебном процессе (акт использования прилагается) в курсе «Внутрифирменное планирование и контроллинг» Московского государственного института электронной техники (технического университета).

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 5 печатных работ, в том числе в журнале из перечня ВАК.

**Объем структура диссертационной работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии, приложений. Диссертация содержит 135 страницы основного текста, 4 таблицы, 22 рисунка, а также список литературы из 116 источника.

### **Основное содержание работы.**

**Во введении** обоснованы актуальность научной проблемы и тема диссертации, сформулированы цель и основные задачи работы, определены предмет, объект и методические основы исследования, выделены научная новизна и практическая значимость полученных результатов.

**В главе 1** «Анализ и проблемы развития процессов бюджетирования» исследуются свойства интегрированных структур, проводится анализ особенностей внутрифирменного планирования и корпоративного бюджетирования. Формулируются проблемы развития теории бюджетирования и внутрифирменного планирования.

**В главе 2** «Теоретические положения и концепция формирования сбалансированного бюджета» осуществлен анализ теоретических положений бюджетирования. Разработана концепция формирования сбалансированного бюджета компании. Предложена методика формирования сбалансированного бюджета интегрированной компании.

**В главе 3** «Механизм формирования сбалансированного бюджета» в соответствии с концепцией разработаны модель формирования сбалансированного бюджета и организационный механизм. Проводится оценка экономической эффективности предлагаемого подхода.

**В заключении** отражены научные и практические результаты диссертационной работы.

## **Основные положения, выносимые на защиту.**

### **1. Концепция формирования сбалансированного бюджета.**

Концепция формирования сбалансированного бюджета определяет базовые принципы методологии и подходы к построению бюджета компании отвечающего критерию сбалансированности.

К настоящему моменту отечественными и зарубежными учеными сформировано большое количество принципов планирования, которые как показал анализ, могут пересекаться, а в некоторых случаях быть взаимоисключающими. Решение поставленной в рамках данной работы задачи должно сопровождаться формулированием принципов, которые, во-первых, будут предназначены именно для бюджетирования, а во-вторых, будут действовать в логике сбалансированного подхода в управлении ресурсами компании.

В связи с этим в рамках концепции выработан следующий набор принципов бюджетирования.

*Принцип №1. Принцип лимитирования расходной части бюджета на основе экономических пропорций и соотношений.*

Данный принцип заключается в установке ограничений для показателей на различных уровнях бюджетной иерархии. Применение данного принципа должно сопровождаться разработкой соответствующей методики, позволяющей на основании экономических пропорций и соотношений определять конкретные значения для устанавливаемых ограничений. При этом важно выполнение условия декомпозиции ограничений верхнего уровня на низшие уровни. Так ограничения, установленные для компании в целом, должны декомпозироваться до отдельных подразделений, а те в свою очередь до конкретных бюджетных статей (лимитов).

Система лимитов компании должна включать следующие блоки:

- Ограничения по стратегическим показателям компании.
- Ограничения по составляющим финансовым блокам: ограничения по показателям Бюджета доходов и расходов позволяют управлять финансовым результатом; ограничения по показателям Плана движения денежных средств используются при установке допусков по финансированию и позволяют контролировать финансовые ресурсы; ограничения по показателям Бюджета балансового листа.
- Специальные ограничения, используемые при составлении функциональных бюджетов, бюджетов центров финансовой

ответственности (далее – ЦФО), инвестиционных бюджетов (например: ограничения по активам, которые используют ЦФО в своей работе).

*Принцип №2. Принцип формирования в бюджете компании резервов под непредвиденные расходы и платежи для обеспечения сбалансированности при его исполнении.*

Сбалансированный бюджет еще не является гарантией эффективной деятельности компании. При формировании бюджета компании в его основу закладывается определенный сценарий событий, связанных с деятельностью компании. В процессе исполнения бюджета, как правило, возникают события, которые не были предусмотрены в сценарии и в бюджете. Такая ситуация является нормальной как для отечественных так и для зарубежных компаний, поскольку спрогнозировать все факторы и их влияние на компанию практически не возможно, кроме того время от времени могут возникать форс-мажоры.

Менеджмент компании обязан реагировать на все события, которые не были предусмотрены в сценарии, заложенном при формировании бюджета. При положительном влиянии отклонений должны быть выработаны варианты использования возникшего эффекта, а в случае негативного влияния требуется разработка комплекса корректирующих действий для нивелирования последствий.

Таким образом, любой из описанных случаев приводит к потере актуальности имеющегося бюджета компании и требует его немедленной корректировки для того, чтобы учесть проводимые изменения.

Решение обозначенной проблемы предлагается осуществлять за счет формирования в бюджете компании резервов под непредвиденные расходы и платежи для обеспечения сбалансированности при исполнении бюджета. Что позволило бы при возникновении тенденций, негативно влияющих на сбалансированность деятельности компании, не пересматривать бюджет компании, а осуществлять комплекс мер за счет заложенных в бюджете резервов. В случае положительного влияния возникающих событий на сбалансированность происходил бы обратный процесс, т.е. восстановление ранее использованных резервов.

Необходимо отметить, что использования механизма формирования резервов эффективно при сравнительно не частых отклонениях, которые могут быть покрыты предусмотренными

резервами. Однако в течении года, особенно под его завершение, могут происходить события, эффект от которых превосходит предусмотренный резерв. Для отработки таких случаев сформулирован следующий принцип, который дополняет принцип формирования резервов.

*Принцип №3. Принцип скользящего бюджетирования.*

Для бизнеса, оперирующего в постоянно меняющейся среде, применение традиционного бюджетирования, основанного на принципе неизменности утвержденного бюджета, сводит к нулю весь возможный эффект от внедрения сбалансированного бюджетирования.

Использование принципов скользящего бюджетирования создает условия для исключения проблем, вызванных с потерей актуальности бюджета. Его суть заключается в том, что по истечении определенной части планового периода корректируются планы на оставшуюся часть этого периода и продолжают планы на период, равный истекшей части планового.

*Принцип №4. Принцип проектного подхода при управлении инвестиционной деятельностью.*

Организационная структура компании является важным инструментом управления, который в рыночных условиях позволяет максимально приспособить бизнес к изменяющимся условиям и запросам потребителей.

Мировая практика показывает, что для интегрированных компаний построение организационной структуры по матричному принципу или по смешанному типу (матрично-дивизиональный) является наиболее оптимальным, т.к. это позволяет эффективно перераспределять специалистов подразделений по направлениям без потери качества и увеличения сроков выполнения проектов.

Традиционная система классификации центров финансовой ответственности не учитывает матричную организационную структуру компании, в которой все бизнес-процессы объединены как по функциональным подразделениям, так и по выполняемым проектам. В связи с этим при внедрении системы бюджетирования в компании с матричной организационной структурой возникает ряд проблем, связанных с разграничением ответственности за бюджетные статьи между руководителем подразделения и менеджером проекта.

В данных условиях наиболее эффективным подходом к разработке финансовой структуры компании является подход, в

котором выделяются два вида центров финансовой ответственности: функциональные подразделения и проекты.

*Принцип №5. Принцип использования бенчмаркинга финансовых показателей при формировании бюджета компании.*

Для эффективного управления руководители должны учитывать не только динамику финансовых показателей своей компании, но и анализировать данные конкурентов. Поскольку при формировании бюджета компании закладываются целевые ориентиры и устанавливаются задачи компании на предстоящий период, то весьма важным в этот момент является задать такие значения целевых показателей, которые смогут направить компанию на достижение конкурентных преимуществ за счет использования собственных возможностей.

В арсенале современного менеджмента существует инструмент «бенчмаркинг», предлагающий контролировать динамику результатов деятельности компании по отношению к показателям деятельности конкурентов и лидеров отрасли. Данный подход позволяет своевременно пересматривать стратегию развития предприятия и успешно действовать на рынке.

Таким образом, при внедрении системы сбалансированного бюджетирования бенчмаркинг должен стать постоянной управленческой процедурой, способом ориентации бюджетов компании на непрерывное улучшение работы компании.

## **2. Методика формирования сбалансированного бюджета интегрированной компании.**

Методика состоит из следующей последовательности шагов.

1. За основу сбалансированности бюджета компании принимается «Золотое правило» экономики предприятия.

$$0 < d(CA) < d(BP) < d(\Pi), \quad (1)$$

где  $d(CA)$  – темп прироста активов;

$d(BP)$  – темп прироста выручки;

$d(\Pi)$  – темп прироста прибыли.

Данное неравенство интерпретируется следующим образом:

- Неравенство  $d(BP) < d(\Pi)$  задает условие по которому, эффективность бизнеса растет, за счет опережающего роста прибыли компании по отношению к ее выручке, что возможно за счет снижения затрат.



- Неравенство  $d(CA) < d(BP)$  устанавливает рост эффективности использования ресурсов и имущества компании, что обеспечивается за счет большего темпа прироста выручки по отношению к темпу прироста активов.
- Левая часть неравенства указывает на то, что компания находится в состоянии роста и масштабы ее деятельности возрастают.

2. Используя мультипликативную модель показателя «Рентабельность активов (ROA)» устанавливается зависимость между данным показателем и приведенными неравенствами сбалансированности:

$$ROA = \Pi / \text{Активы}; \quad (2)$$

$$ROA = \Pi / \text{Активы} * \text{Выручка} / \text{Выручка} = \Pi / \text{Выручка} * \text{Выручка} / \text{Активы}; \quad (3)$$

Таким образом, рост ROA возможен при росте факторов его мультипликативной модели, а именно «Рентабельности продаж» =  $\Pi / \text{Выручка}$  и «Оборачиваемости активов» =  $\text{Выручка} / \text{Активы}$ . В свою очередь рост данных факторов возможен при выполнении неравенств сбалансированности. Такая зависимость позволяет при формировании бюджета компании одновременно задавать ограничения по целевому показателю рентабельность активов и соблюдать сбалансированность экономических пропорций.

3. При подготовке бюджета целевой уровень ROA устанавливается акционером по каждой компании, а менеджмент данных компаний должен принять решение о том, за счет каких функциональных направлений предстоит достичь целевого уровня ROA.

Использование для этих целей графика зависимости ROA от факторов мультипликативной модели дает менеджменту компании инструмент анализа и прогнозирования сценариев для дальнейших действий по достижению целевого уровня ROA.

4. По оси Y графика зависимости ROA отражается отношение Прибыли к Объему продаж, характеризующим эффективность контроля издержек.

По оси X отражается отношение Объемов продаж к совокупным Активам, характеризующим эффективность менеджмента в области маркетинга, т.е. насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы для наращивания оборотов компании

5. Итак, достигнув за отчетный период уровня ROA (факт) и находясь на графике в соответствующей точке, менеджмент компании должен спрогнозировать возможные сценарии достижения ROA (целевой). Сценарии определяются множеством пар значений осей X и Y при котором достигается ROA (целевой).

6. Для определения диапазона изменения факторов ROA используется максимальные отраслевые значения показателей «Рентабельность продаж» и «Оборачиваемость активов», полученные в ходе проведения процедуры бенчмаркинга.

Пересечение P1 и P2 является максимально возможный уровень ROA, который может быть достигнут компанией данной отрасли (рис.1.).

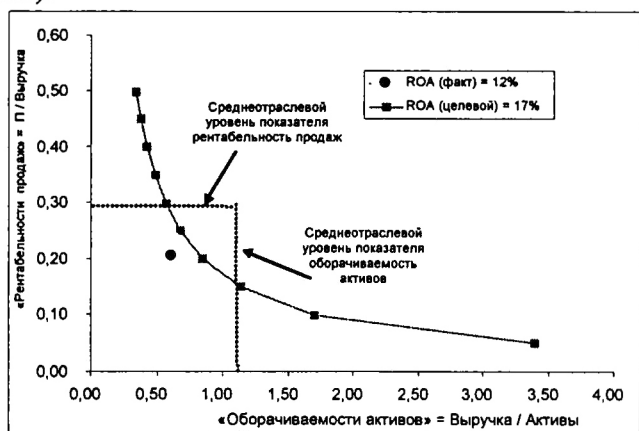


Рис. 1. Область допустимых значений ROA

7. Определив сценарий достижения ROA (целевой) проводится мероприятия по прогнозированию и утверждению показателя «Объем продаж». На данном этапе используется пропорция «Объем продаж <= Спрос», устанавливающая условие, по которому прогнозный объем продаж не может быть больше показателя Спроса, прогнозируемого маркетинговой службой каждой компании, входящей в группу.

8. Следующим этапом определяется целевой уровень показателя – «Чистая прибыль» на основании преобразования формулы рентабельность продаж:

$$П = \text{Рентабельность продаж} * \text{Объем продаж}; \quad (4)$$

9. Определяется целевой уровень активов:

$$\text{Активы} = \text{Объем продаж} / \text{Оборачиваемость активов}; \quad (5)$$

10. Итак, на основании полученного ранее размера Прибыли и Активов проведем расчет планируемого показателя EVA с учетом необходимых корректировок.

$$\text{NOPAT} = \Pi \pm K1 \pm K2 \pm K3; \quad (6)$$

где  $\Pi$  – прибыль;

$K1, K2, K3$  – корректировки показателя.

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - R * K_{\text{инв}}; \quad (7)$$

$$K_{\text{инв}} = A \pm K1 \pm K1 \pm K1; \quad (8)$$

$$R = \text{WACC} (r1, r2, \dots). \quad (9)$$

11. Полученное значение EVA сравнивается с нормативным значением  $\text{EVA}_{\text{норм}}$ , установленный собственником.

12. В случае если  $\text{EVA} \geq \text{EVA}_{\text{норм}}$ , то полученные значения показателей А, П, В принимаются и производится дальнейшая декомпозиция этих показателей.

13. Декомпозиция проводится по следующим направлениям:

- показатели доходов и расходов: управленческие расходы, коммерческие расходы, и т.д.

- показатели денежного потока: входящий остаток ДС, исходящий остаток ДС.

- балансовые показатели: оборотные активы, внеоборотные активы, краткосрочная и долгосрочная кредиторская задолженность.

14. При планировании управленческих расходов необходимо иметь в виду, что доля управленческих расходов в фонде оплаты труда должна увеличиваться для обеспечения роста эффективности производства и повышения конкурентоспособности предприятия на основе роста его технологического уровня. А в общем объеме продаж доля этих же расходов должна оставаться стабильной и медленно снижаться.

15. Критерием эффективности управленческих расходов является опережающий рост объемов продаж по сравнению с темпами роста этих расходов. В результате абсолютная величина управленческих расходов растет вместе с ростом объемов продаж, но при этом снижается их доля в объеме продаж.

$$d\Phi OT < dY3 < d\text{Выручка}; \quad (10)$$

где  $d\Phi OT$  – темп прироста фонда оплаты труда,  
 $dY3$  – темп прироста управленческих затрат,  
 $dВыручка$  – темп прироста выручки (объема продаж).

16. Коммерческие расходы повышаются пропорционально росту масштабов компании, поэтому для их планирования применяется пропорция:

$$dСком \leq dВыручка; \quad (11)$$

где  $dСком$  – темп прироста коммерческих затрат,  
 $dВыручка$  – темп прироста выручки (объема продаж).

17. Планирование стоимости основного капитала осуществляется на основании темпа прироста по отношению к прошлому периоду ( $dAок$ ), который определяется исходя из стратегических целей компании по наращиванию производственно-технологического потенциала. При этом необходимо соблюдение пропорции:

$$dAок + dAоб = dA; \quad (12)$$

где  $dAок$  – темп прироста основного капитала;  
 $dAоб$  – темп прироста оборотных активов.

18. Оптимальность соотношения составляющих элементов оборотного капитала (запасы, дебиторская задолженность, денежные средства), определяется с использованием методики Дж. Обер-Крие. Исходя из критериев оборачиваемость активов, текущей ликвидности, устойчивости определяется область допустимых значений «А-В-С» (рис.2.).

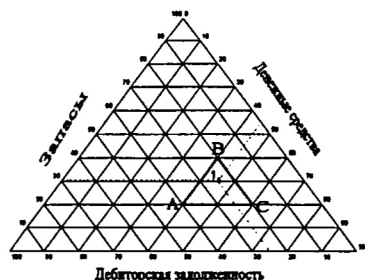


Рис. 2. Определение соотношений элементов оборотного капитала

Определение области допустимых значений для составляющих элементов Оборотных средств, позволяет при планировании данных показателей обеспечить сбалансированность экономических пропорций.

19. Аналогично предыдущему шагу определяется структура пассивов баланса компании.

20. На основании полученных бюджетных показателей осуществляется оценка бюджета компании на основании выбранных финансово-экономических показателей.

Необходимо отметить, что набор финансово-экономических показателей должен определяться исходя из специфики деятельности каждой конкретной компании и поэтому для различных компаний может изменяться.

Дальнейшее использование полученных результатов заключается в оценке сбалансированности формируемых подразделениями бюджетов и планов. Такой подход максимально учитывает текущие потребности подразделений, позволяя сохранить соответствие бюджета целям и задачам стоящим перед подразделениями компании. Однако такой подход требует формирования соответствующего механизма, который позволил бы организовать процесс формирования бюджета компании.

### **3. Модель формирования сбалансированного бюджета.**

Бюджетная модель компании это система взаимосвязанных бюджетов и планов по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

Бюджетная модель определяет:

- иерархию бюджетов компании;
- взаимосвязь бюджетов, планов и лимитов компании;
- основные принципы функционирования механизма формирования сбалансированного бюджета;
- перечень и состав функциональных бюджетов.

При формировании иерархии бюджетной модели необходимо учитывать, что увеличение количества уровней управления значительно осложняет систему контроллинга, что негативно сказывается на организации процесса бюджетирования. Поэтому по нашему мнению оптимальным является 5 уровней иерархии (рис.3).

Предлагаемая бюджетная модель основывается на системе первичных планов подразделений, в которой происходит планирование

хозяйственной деятельности с учетом устоявшихся бизнес процессов планирования, что позволяет заложить универсальность в бюджетную модель и максимально снизить необходимость ее изменений для учета особенностей бизнес-процессов при внедрениях в различных компаниях.

Вертикальные и горизонтальные связи в иерархии бюджетной модели представляют собой сложную систему алгоритмов расчета и консолидации бюджетных показателей. Причем необходимо отметить, что вертикальные связи существуют на всех уровнях бюджетной модели, а горизонтальные связи возникают на 3-4 уровнях. В связи с этим возникает необходимость более подробной проработки бюджетной модели именно на 3 и 4 уровнях.

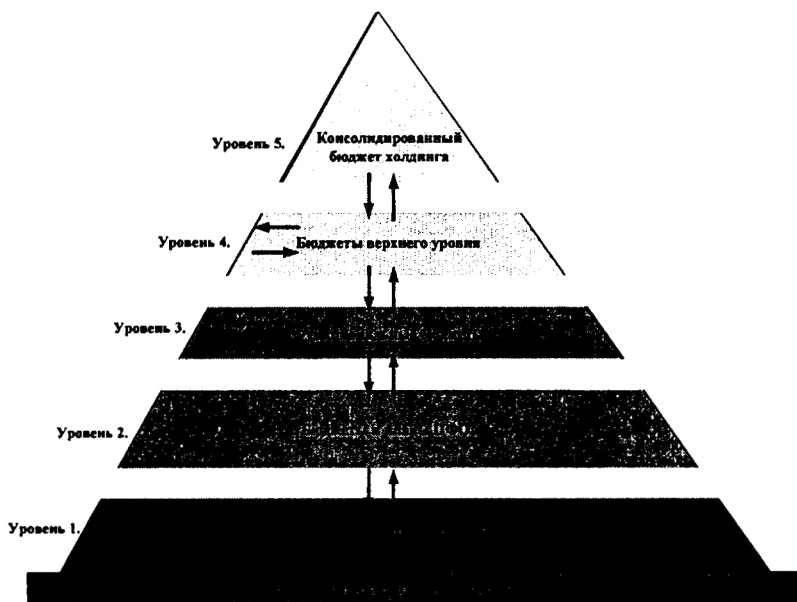


Рис. 3. Иерархия бюджетной модели и схема взаимосвязей между уровнями бюджетной модели.

Третий уровень бюджетной модели состоит из 13 функциональных бюджетов связанных как между собой, так и с

другими уровнями. Существуют четкая последовательность расчетов показателей этих бюджетов, изображенная на рис. 4.

В соответствии с поставленными в рамках данной работы задачами разработка методики и модели формирования сбалансированного бюджета должна сопровождаться формированием соответствующего организационного механизма. Данный механизм должен определять: общий порядок бюджетного процесса, отдельные процедуры балансировки в рамках бюджетного процесса, определять организационное обеспечение и т.д.

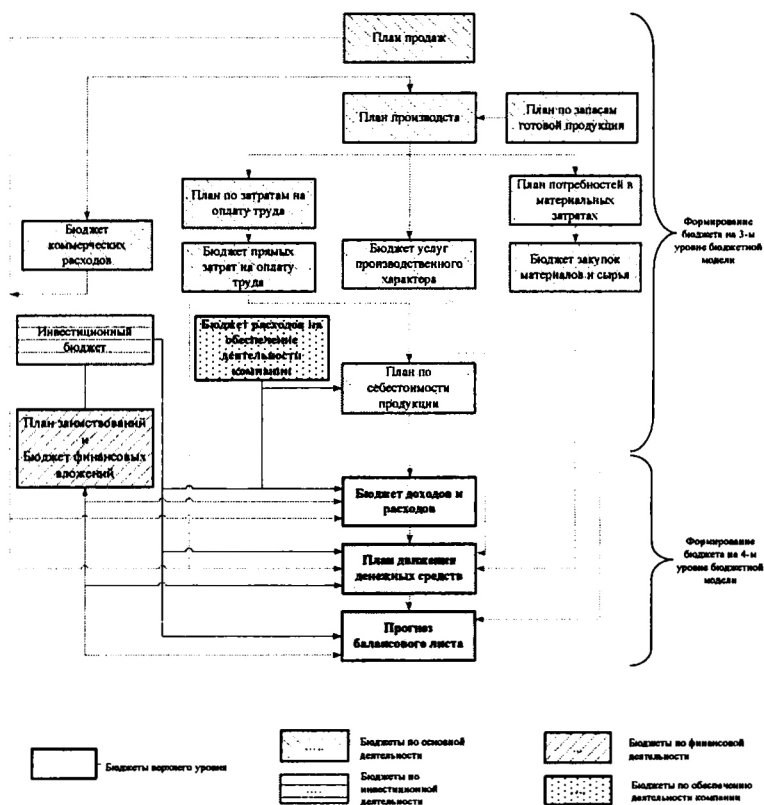


Рис. 4. Схема взаимосвязей бюджетной модели на 3-4 уровнях.

#### **4. Организационный механизм формирования сбалансированного бюджета.**

Организационный механизм, разработанный в соответствии с концепцией формирования сбалансированного бюджета, предполагает деление процесса формирования бюджета компании на четыре этапа (рис.5.).

**Первый этап** начинается на верхнем уровне бюджетной модели, на котором собственники компании или топ менеджмент принимают концепцию бюджета на планируемый период, определяют основные источники доходов и расходов, устанавливают цели и показатели верхнего уровня (целевые показатели).

Используя методику формирования сбалансированного бюджета, описанную во второй главе, финансово-экономическая служба устанавливает зависимость между целевыми показателями и экономическими пропорциями, оценивает установленные целевые показатели на предмет соответствия условиям сбалансированности, анализирует возможность достижения целевых показателей при соблюдении условий сбалансированности, осуществляет декомпозицию целевых показателей.

Результатом первого этапа является сбалансированные показатели, декомпозированные до уровня функциональных бюджетов.

Сбалансированные показатели функциональных бюджетов определяются для каждого функционального бюджета и служат ограничениями для бюджетов ЦФО на последующих этапах формирования бюджета.

**Второй этап** заключается в подготовке бюджета по принципу «снизу-вверх», а именно ЦФО на основании первичных планов осуществляют подготовку бюджетов своих подразделений в разрезе бюджетных статей. После чего осуществляется консолидация бюджетов подразделений в функциональные бюджеты.

Этап подготовки бюджетов подразделений и их консолидации в функциональные бюджеты делиться на подэтапы. Количество и наименование подэтапов соответствует функциональным бюджетам и планам. Формирование функциональных бюджетов осуществляется в строгой последовательности, установленной в бюджетной модели.

**На третьем этапе** сходятся два идущих на встречу друг другу процесса, а именно «сверху-вниз» и «снизу-вверх». Таким образом, на данном этапе осуществляется сравнение и анализ результатов, полученных на предыдущих двух этапах, с одной стороны



сбалансированные показатели функциональных бюджетов, сформированные с учетом видения потенциала компании высшим руководством компании, а с другой стороны сформированные функциональные бюджеты, построенные исходя из информации от линейных руководителей возможностей компании и потребностей в ресурсах.

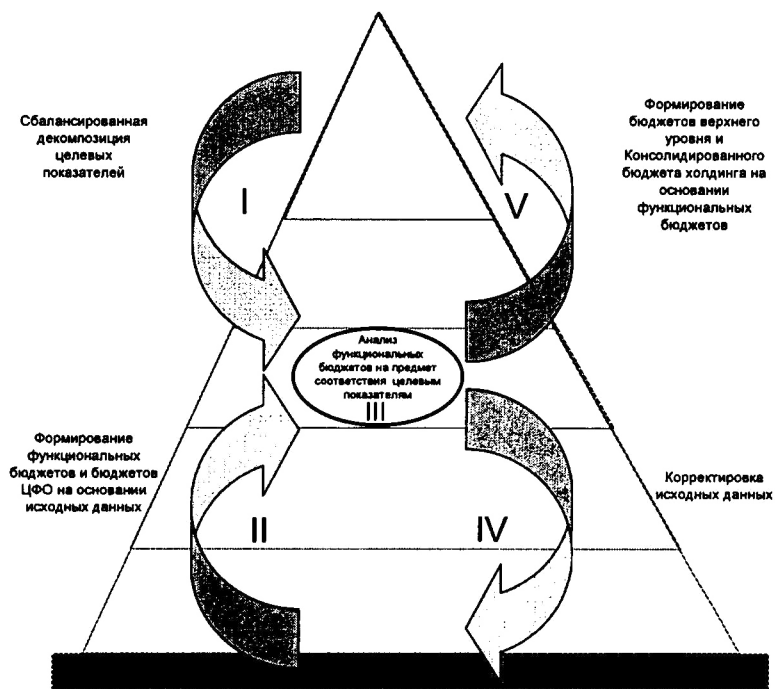


Рис. 5. Организация бюджетного процесса.

Данный этап является весьма важным с точки зрения поиска сбалансированности в деятельности компании, т.к. он позволяет осуществить балансировку между уровнями централизации и децентрализации в управлении компанией, через столкновение интересов двух уровней управления, в результате которого вырабатывается оптимальный бюджет компании.

На четвертом этапе от подразделений компании требуется скорректировать имеющиеся у них исходные данные и пересчитать значения только тех функциональных бюджетов, которые были отклонены на предыдущем этапе.

По результатам выполнения четвертого этапа повторно выполняется третий этап и в случае отсутствия замечаний процесс формирования сбалансированного бюджета переходит в заключительную стадию.

Пятый этап на основании акцептованных функциональных бюджетах осуществляется формирование бюджетных форм верхнего уровня и детализация показателей консолидированного бюджета интегрированной компании.

Организационный механизм формирования сбалансированного бюджета, помимо описания процесса, определяет работу основного участника данного процесса, а именно финансово-экономической службы.

В ходе исследования было выявлено, что для эффективной организации работы необязательно создавать новое структурное подразделение и набирать новых сотрудников для выполнения задач бюджетирования и контроллинга. Трудовые ресурсы, имеющиеся в финансово-экономических службах, зачастую используются не эффективно. Таким образом, можно говорить о наличии запаса потенциала для роста эффективности деятельности финансово-экономических служб, в случае проведения реорганизации.

Особенностью организации финансово-экономических служб в интегрированных компаниях является то, что структура и размеры финансово-экономических служб напрямую зависят от таких параметров интегрированной компании, как масштаб, форма организации, территориальная удаленность и т.д.

При определении функций и задач службы бюджетирования и контроллинга необходимо разделять функции в зависимости от типа компании (головная и дочерняя компании).

Именно в центральной службе бюджетирования и контроля (в головной компании) должны быть сконцентрированы основные аналитические функции и поэтому в ней должна быть собрана наиболее сильная команда аналитиков. Концентрация высококвалифицированных специалистов в центральной службе дает простор для командной работы и обмена опытом, совместного решения сложных методических проблем. Центральная служба обеспечивает также единство и

распространение подходов и методик, поэтому появляется некий стандарт организации процессов бюджетирования и контроллинга.

### **Выводы и предложения.**

Научные исследования, проведенные в соответствии с поставленной целью и определенными задачами, позволили сделать следующие выводы и предложения.

1. Возникновение кризисной ситуации в отдельно взятой компании является результатом нарушения сбалансированности различных аспектов ее деятельности. Причиной могут послужить как внутренние (например: отсутствие методической базы), так и внешние факторы (например: мировой финансовый кризис). Выход из кризисного состояния и достижение устойчивого развития возможны при комплексном осуществлении антикризисных мер направленных на восстановление сбалансированности. В связи с тем, что фактическая деятельность является следствием исполнения утвержденных заранее планов и бюджетов компании, то чрезвычайно важным является обеспечить сбалансированность формируемых планов и бюджетов компании.

2. Сложность в разработке и организации процесса формирования сбалансированного бюджета интегрированной компании заключается в необходимости поиска критериев сбалансированности на основе финансовых показателей и их интеграции в систему планирования и бюджетирования.

3. Формирование сбалансированного бюджета компании должно осуществляться в соответствии с принципами бюджетирования, отражающими специфику данного процесса. К ним отнесены:

- Принцип лимитирования расходной части бюджета на основе экономических пропорций и соотношений.
- Принцип формирования в бюджете компании резервов под непредвиденные расходы и платежи для обеспечения сбалансированности при исполнении бюджета.
- Принцип скользящего бюджетирования.
- Принцип проектного подхода при управлении инвестиционной деятельностью.
- Принцип использования бенчмаркинга финансовых показателей при формировании бюджета компании.

В процессе исследования разработаны механизмы реализации указанных принципов.

4. В рамках разработанной методики удалось совместить экономические пропорции сбалансированности и финансово-экономические показатели, используемые для количественной оценки целей компании. Важным преимуществом данной методики является то, что она позволяет сокращать количество итерации на балансировку бюджета, т.к. обеспечивает выполнение балансирующих процедур, начиная с первого этапа формирования бюджета.

5. Анализ возможных вариантов использования методики формирования сбалансированного бюджета показал, что оптимальным является вариант, соответствующий процессу бюджетирования построенному по принципу «встречности (и снизу, и сверху) вариантов бюджетных решений».

6. Обосновано использование универсальной бюджетной модели, разработанной в рамках данной работы, что позволяет повысить оперативность формирования бюджета и учитывать особенности бизнес-процессов компании.

7. Для реализации предлагаемой методики формирования сбалансированного бюджета разработан организационный механизм процесса бюджетирования, обеспечивающий баланс между уровнями централизации и децентрализации, который формируется на основе сравнительного анализа предлагаемых решений от нижнего и верхнего уровня управления.

8. В процессе исследования разработана экономическая модель, позволяющая оценивать эффективность предлагаемого подхода в условиях каждой конкретной компании.

**Основные положения диссертации изложены в следующих работах.**

**Статьи в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК:**

1. Пиляев М.Г. Особенности внедрения принципов скользящего бюджетирования в интегрированных компаниях. // Журнал «Известия ИГЭА» № 4 (август) 2009 г. – С.26-31 (авторских 0,35 п.л).

**Статьи научных и научно практических изданиях:**

2. Пиляев М.Г. Разработка методологического подхода к организации процесса контроля исполнения бюджета в интегрированных компаниях.// Сборник научных трудов конференции

«Менеджмент качества и формирование стратегии развития экономических систем», изд-во Политехнического университета, Санкт-Петербург, 2008 – С.482-488 (авторских 0,3 п.л).

3. Пиляев М.Г. Разработка модели закупки услуг непроизводственного характера, в рамках создания финансовой структуры инновационного предприятия.// Материалы Первой Всероссийской научно-практической конференции студентов и аспирантов Челябинск, изд-во ЮУрГУ, 2007 – С.92-93 (авторских 0,2 п.л).

4. Пиляев М.Г. Разработка методологии бюджетирования инвестиционных процессов интегрированных компаний.// 15-я Всероссийская межвузовская научно-техническая конференция студентов и аспирантов "Микроэлектроника и информатика - 2008" Москва, изд-во МГИЭТ, апрель 2008 – С.57 (авторских 0,15 п.л).

5. Пиляев М.Г. Разработка подхода к повышению гибкости бюджетирования в интегрированных компаниях для учета условий меняющейся внешней среды.// Заочная всероссийская научно-практической конференция «Экономическое развитие России в условиях мирового финансового кризиса», Краснодар 2009 г – С.317-322 (авторских 0,35 п.л).

Подписано в печать:  
Заказ №~~36~~ Тираж ~~90~~ экз. Уч.-изд.л./Формат 60х84 1/16  
Отпечатано в типографии МИЭТ (ТУ).  
124498, Москва, МИЭТ(ТУ).



10-